

Мицкевич Андрей Алексеевич —

руководитель Консультационного бюро Института экономических стратегий, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности ВШФМ РАНХиГС.

Andrei A. Mitskevich —

Consultation Bureau of the Institute for Economic Strategies.

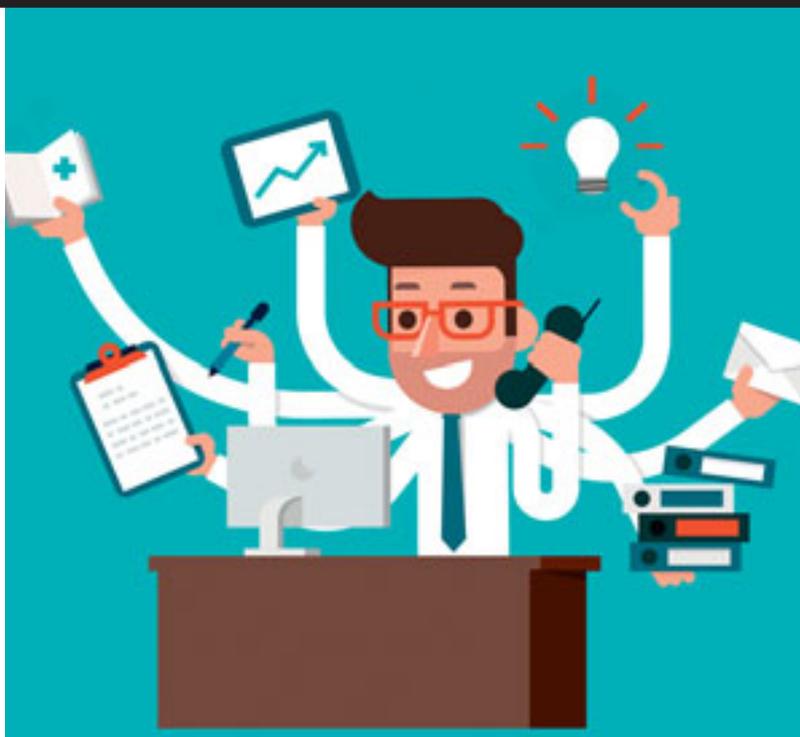
О необходимости изменения методики расчета производительности труда

*Есть ложь, есть наглая ложь
и есть статистика...*

Марк Твен

Во многих компаниях с государственным участием в составе КПЭ нет показателя производительности труда, в некоторых других дело обстоит еще хуже — из-за неверного шкалирования (оценки) измерений показателем производительности труда пользуются во благо топ-менеджмента даже при очевидном его падении (см. пример, приводимый далее). Попробуем разобраться в истории болезни и даже предложить лекарство. Естественно, в журнальном варианте: без строгой методики, на которую должно предъявить спрос государство.

Традиционный показатель производительности труда. Производительность труда, как известно, считается делением выручки на численность.



УДК 331.101.6

В майском 2018 г. указе Президента РФ сформулирована задача: рост производительности труда на предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не менее чем на 5% в год. Очевидно, что ключевые показатели эффективности (КПЭ) компаний с государственным участием должны включать этот показатель. Но мешает этому несовершенство как методики расчета самого показателя, так и методики вычисления интегрального показателя КПЭ компаний. В статье автор приводит ряд неточностей (дефолтов) при традиционном подсчете показателя производительности труда и предлагает новый подход к его вычислению.

Ключевые слова

Рост производительности труда, добавленная стоимость, КПЭ, макроэкономика.

Легко устранимые неточности.

- *Повторный счет в рамках одной группы компаний.* В холдингах возможен повторный счет. Это «не смертельно». Для сглаживания надо элиминировать внутренний оборот. Понимаем, что это не всегда легко (см. консолидацию отчетности). Другое дело, что повторный счет в целом в рамках традиционной методики вычисления производительности труда неустраим.
- *Инфляция.* Переход на реальный показатель выручки устранил влияние инфляции.

Вот здорово, производительность труда компании выросла в 2 раза! На том же оборудовании, при той же производительности каждого производственного работника и неизменном административном аппарате. Таким образом, можно «увеличить» производительность труда в холдинге, проведя некоторую реорганизацию и не меняя ничего в производстве и управлении. При наличии такого дефективного измерителя трудно нацеливать предприятия на действительный рост производительности труда.

➤➤ Цель частной компании — или прибыль (говорят одни), или ценность компании (говорят другие, в основном профессора), или захват активов, а там разберемся (говорят третьи). Но никак не производительность труда как таковая.

Дефолт 1 традиционного показателя производительности труда связан с производственным аутсорсингом.

Пример 1. Предположим, компания имеет выручку 1000 и производит ее десятью сотрудниками. Если компания выводит на аутсорсинг часть производства с передачей части персонала аутсорсеру, то, например, может получиться такая картина.

До аутсорсинга:

- выручка компании = 1000, численность — 10;
- производительность труда = $1000:10 = 100$.

Переходим на аутсорсинг:

- выручка компании = 1000, численность — 5;
- выручка аутсорсера = 500, численность — 5.

Производительность труда компании = $1000:5 = 200$.

Обратите внимание, что отсюда вырастает проблема численности в расчете традиционного показателя производительности труда. В одной госкомпании пытались собрать статистические данные о численности в своих собственных «дочках». Дочерние и зависимые общества (ДЗО) отвечали официально — формой о среднесписочной численности, и получалась странная картина: аппарат большой, а производственных работников мало. Ясное дело, некоторые работы выполнялись в «кооперативчиках в форме ООО». В результате плюнули на планирование показателя производительности труда. Прямо при мне приняли решение: пиши рост в 1,5%. Наверно, так же поступили и с отчетностью.

Дефолт 2 традиционного показателя производительности труда связан с несопоставимой оценкой производительности труда в сырьевых и обрабатывающих компаниях.

On the Need to Change Methodology of Calculating Labour Productivity

In May 2018 the Decree of the RF President formulated the task: an increase in labour productivity at the enterprises of basic non-primary sectors of the economy by at least 5% per year. Obviously, key performance indicators (KPIs) of companies with state participation should include this indicator. But this is hampered by imperfection of both the methods of calculating the indicator itself and the calculating methodology for the integral indicator of the companies' KPI. In the article, the author cites a number of inaccuracies (defaults) in the traditional calculation of labour productivity and suggests a new approach to its calculation.

Keywords

Labor productivity growth, value added, KPI, macroeconomics.

Пример 2. Предположим.

Компания 1 сырьевая. Она имеет выручку 1000 и производит ее десятью сотрудниками. Компания 2 обрабатывающая. Она закупает за 1000 продукцию компании 1, имеет выручку 2000 и производит ее тоже десятью сотрудниками.

- Производительность труда компании 1 = $1000:10 = 100$.
- Производительность труда компании 2 = $2000:10 = 200$.

Если объединить компании, то получим правильный ответ:

- производительность труда объединенной компании = $2000:20 = 100$.

Почему правильный? Смотри ниже.

Новый показатель производительности труда предлагается считать делением добавленной стоимости на численность. Он дает адекватную оценку и аутсорсингу, и разбиению производственной цепочки на большее число звеньев и верно соотносит производительность труда в сырьевых и обрабатывающих отраслях.

Тем более что ВВП считается как сумма добавленных стоимостей. И следовательно, в макроэкономике производительность всей экономики считается относительно правильно (там есть свои проблемы), а не с помощью традиционного показателя производительности труда, который включает повторный счет.

Формально ВВП есть сумма добавленных стоимостей. Вот и правильный показатель производительности труда крупной компании считается как сумма взвешенных по добавленной стоимости новых показателей производительности труда своих «дочек». Иначе говоря, он каскадируется, что для КРІ есть важный плюс.

Если же считать по добавленной стоимости, то нужна методика, а ее нет, и это отдельная песня. Не для одной компании, а для *всех*. Государственная методика. Давно пора. Так ли?

А считать ли по-новому или «так сойдет»? Сбой традиционного показателя производительности труда очевиден и наверняка известен ведущим экономистам. Почему проблема более правильного подсчета не решается? А кому нужен показатель?

Давно стало общепринятым, что «управлять можно только тем, что можно измерить» (Питер

Друкер). Значит, то, что не оцифровано, не управляется. Так ли это в случае производительности труда?

Во-первых, где управлять? В частном секторе, если выгоднее нанять 20 работников вместо одной машины, то наймут работников (см. наши стройки с доминированием трудовых мигрантов). Значит, производительность труда — это проблема государства, причем одна из важнейших. А в частном секторе она не является доминантой. Цель частной компании — или прибыль (говорят одни), или ценность компании (говорят другие, в основном профессора), или захват активов, а там разберемся (говорят третьи). Но никак не производительность труда как таковая. Она лишь одно из средств, да и то не всегда работающее. Наше государство поставило задачу роста производительности труда — значит, будем считать, что это государственная проблема.

➤ Как известно, наша экономическая наука живет по американским экономическим лекалам...

Во-вторых, а нужно ли напрямую измерять производительность труда, когда есть и активно используются косвенные ее измерители (выручка, прибыль, операционная прибыль, маржинальные показатели)? Не факт, что нужен отдельный показатель производительности труда, ибо фирма, нацеленная на прибыль, и выручку стремится увеличить, и работников при возможности сократить. Потому, наверно, и не обращают экономисты внимания на очевидные проблемы в расчете производительности труда.

А почему практически незаметны эти очевидные проблемы в экономической науке? Некоторые причины были изложены выше. Приведу еще одну. В США нет НДС, а значит, нет и статистического решения проблемы измерения производительности труда. А как известно, наша экономическая наука живет по американским экономическим лекалам...

В макроэкономике с подсчетом производительности труда дело обстоит получше, но тоже не идеально. Главный показатель — ВВП на душу населения по покупательной способности — имеет существенные недостатки: навес прека-

риата и структура населения, фактическое исключение из ВВП важных составляющих национального богатства, прежде всего экологии, учет госуслуг по затратам. Макроэкономисты этим занимаются.

Новый показатель производительности труда будет измерять вклад фирмы в ВВП, а не непонятно что вместе с двойным счетом. Это с позиций макроэкономики и государства в целом. Но с позиций большой и стабильной фирмы традиционный показатель производительности труда может быть и не столь плох. Он относительный — работает только относительно своих прошлых результатов. Но для сравнения с другими отраслями не годится. Даже для сравнения с фирмами той же отрасли, но находящимися на других звеньях цепочки ценности, традиционный показатель производительности труда непригоден для сравнения.

Лукавая цифра «роста производительности труда»... Она, кстати, не сильно зависит от способа расчета. Здесь дело в способе применения показателя¹.

Допустим, у нас есть X — показатель «рост производительности труда», рассчитываемый по формуле:

$$X = \frac{\text{Производительность труда за текущий год}}{\text{Производительность труда за предшествующий год}} \times 100\%.$$

Пример из практики. Показатель производительности труда точно традиционный и рассчитывается в компаниях с государственным участием в соответствии с приказом Росстата от 23 сентября 2014 г. № 576. В таком случае даже при падении производительности труда он дает «приличный» вклад в интегральный КПЭ за 2017 г. (компания реальная, но указывать ее нет необходимости — во всех компаниях такая беда):

$$X = 0,51/0,54 = 94\%,$$

где показатель производительности труда тыс. руб/чел.-ч по группе компаний за 2017 г. составляет 0,51; показатель производительности труда тыс. руб/чел.-ч по группе компаний за 2016 г. составляет 0,54.

Очевидно, что это некорректный результат. Как будто план мы выполнили на 94%. Вполне допускаю оппортунистическое поведение топ-менеджмента: «Они нам угрожают всякими КПЭ, а мы им нарисуем почти 100%». Ничего не нарушили, но, как говаривал Ленин, по форме правильно, а по существу издевательство. Корректнее было бы вклад этого показателя считать нулевым, так как производительность труда снизилась. Вот вам пример того, что неправильное шкалирование приводит к некорректным расчетам интегрального показателя. Это большая проблема, и она пока не решена в управлении с помощью КПЭ компаниями с государственным участием.





Конечно же, В.В. Путин в майском указе 2018 г. имел в виду иное. А именно: КПЭ должен стимулизовать рост производительности труда на приличном уровне, а не его падение, и только при этом у производительности труда должен быть отличный вклад в интегральный КПЭ.

Приличный уровень — это какой? Традиционный показатель производительности труда, который действует сегодня повсеместно, а именно выручка, деленная на численность, не позволяет использовать выверенный бенчмарк.

Для этого надо использовать новый показатель производительности труда: добавленная стоимость (ДС), деленная на численность. Этот показатель имеет ту же природу, что и ВВП. Отсюда бенчмарк: не хуже, чем среднемировой рост ВВП, который сегодня оценивается в 3,5%. Конечно, если нет отраслевых возможностей для сравнения. Как говорится, с нуля.

Как учитывать новый показатель производительности труда в составе интегрального КПЭ компании? Новый показатель X_{new} в составе интегрального КПЭ может быть подсчитан по разным формулам, но он точно должен быть равен 0, если производительность труда падает (как в нашем случае за 2017 г., где и по новой формуле швах...).

Варианты следующие.

1. Применение классической шкалы (80–100–130) влечет возможность существенного превышения 100% для интегрального показателя КПЭ.

2. Применение части классической шкалы (80–100) влечет ограничение уровнем 100% для интегрального показателя КПЭ, но никак не учитывает «превышение плана» (3,5%).

3. Применение лобовой шкалы (0–100), то есть за каждый процент роста — свой вклад в «общее дело», тоже влечет ограничение уровнем 100% для интегрального показателя КПЭ, но никак не учитывает «превышение плана» (3,5%).

4. Применение той же шкалы (0–100), но «растянутой на превышение» (0–100–бесконечность) влечет возможность существенного превышения 100% для интегрального показателя КПЭ.

Формул бесчисленно, но принципиально эти четыре варианта исчерпывают все возможные подходы к оценке. Наиболее адекватный для компаний показатель — вариант 4. В наиболее точном варианте этот показатель выглядит так:

$$X_{new} = \frac{\text{Прирост «новой» производительности труда за текущий год, \%}}{3,5\%} \times 100\%. \quad (1)$$

где

$$\text{«Новая» произво- дительность труда} = \frac{\text{Добавленная стоимость за текущий год в ценах прошлого года}}{\text{Количество человеко-часов, затраченных на ее выработку}};$$

3,5% — среднегодовой прирост мирового ВВП.

При этом использовать отрицательные значения показателя X_{new} в расчете интегрального показателя КПЭ или в этом случае присвоить X_{new} нулевое значение — дело вкуса, дело автора интегрального показателя КПЭ. Оба варианта имеют право на жизнь, оба можно обосновать.

Парадокс применения. Объективная цифра — новая производительность труда — тоже может давать неадекватные измерения...

Вроде бы универсальность X_{new} очевидна, экономическое обоснование впечатляет. Здесь и очистка от инфляции, и отказ от выручки за повторный счет, и среднегодовой прирост мирового ВВП. Нобелевскую премию!

Но! Оказывается, что «в лоб» мы будем мерить все компании в отрыве от их судьбы. Некоторым поневоле достанется меньше госзаказа, другим по плану (обоснованному) надо бы сократить деятельность и т.п. Единая мерка, даже самая хоро-

шая, не годится. Как не прописывают врачи одну таблетку от всех болезней, так и экономистам подобное делать негоже.

Что делать?

Решение 1. Вообще исключить показатель «производительность труда» из системы КПЭ. Что, кстати, и произошло в значительной части компаний с государственным участием. Сие решение похоже на «вместе с водой выплеснуть и ребенка».

Решение 2. Планировать значение показателя «производительность труда». Все мы знаем цену планированию. Профессиональное сообщество выражалось на его счет «нелицеприятно». Типа «выигрывает не тот менеджер, кто лучше работает, а кто лучше планирует». Но, кажется, что «планировать» — это меньшее зло, чем «универсальное прокрустово ложе».

Вывод: победить должно решение 2. В будущем — с отраслевым бенчмаркингом.

Как делать?

Показатели «плановых КПЭ» лучше всего шкалируются с помощью шкалы (X , 100, Y). Причем универсальная шкала типа (80–100–130) может навредить. Каждому показателю можно подобрать свои граничные значения. Кто это будет делать и как контролировать — следующие вопросы. А пока решим (решимся) дать рекомендации по оценке роста производительности труда в условиях плана по этому показателю, измеряемому формулой (1).

Первое. Каково шкалируемое измерение? Проценты типа X или первичный показатель производительности труда типа 0,54 тыс. руб/чел.-ч? Решение: в целях сопоставимости по разным компаниям перейти на «новую» производительность труда по ДС и оставить ее в естественной (первичной) форме: тыс. руб/чел.-ч.

Второе. Оставить оценку этого показателя — $U(X)$ — в зоне (0,2). За резкое снижение не наказывать отрицательным значением, а при неправильном планировании или рыночной удаче ограничивать значением 2, то есть +100% к плановому вкладу показателя в интегральный КПЭ. Это часто применяемое в зарубежной практике решение.

Третье. Выбор нижней границы. Показатель производительности труда, как его ни считай, не слишком волатилен. Снижение на 10% может расцениваться как оценка «очень плохо».

➤ Измерение производительности, наверное, 25-я по значимости проблема роста производительности труда, но не пятое колесо.

Отсюда рекомендация: нижняя граница — 90% от плана.

Четвертое. Выбор верхней границы. Перевыполнение плана должно поощряться не меньше и не больше, чем наказание за его невыполнение. По крайней мере, в общем случае нет доводов в ту или иную сторону (принцип Лапласа). Отсюда рекомендация шкалы (90–100–110).

Впрочем, все универсальные рекомендации плохи. Этот вариант шкалы, возможно, чуть лучше, чем другие. Поэтому окончательная рекомендация такова:

Использовать шкалу (90–100–110), если нет явных несоответствий.

Шкала (90–100–110), где числа 90, 100, 110 означают проценты выполнения плана, определяется следующим образом:

- 0, если отношение фактического значения к плановому значению составляет не более 90%;
- на интервале (от 90 до 100%) отношения фактического значения к плановому значению оценка по шкале есть возрастающая линейная функция от 0 до 1;
- на интервале (от 100 до 110%) отношения фактического значения к плановому значению оценка есть возрастающая линейная функция от 1 до 2;
- 2, если отношение фактического значения к плановому значению составляет более 110%.

В последнем случае предложить свою шкалу того же типа с обоснованием.

Выкинуть универсальный бенчмарк (типа 3,5%) или оставить? Оставить! Для сравнения, для стратегического целеполагания. Уже сегодня можно соотносить показатели по крайней мере крупных рыночных компаний с универсальным значением 3,5%.

Еще лучше иметь отраслевые показатели. Только вот напрямую полагаться на западные аналоги не следует. Надо адаптировать статистику с по-

мощью анализа отчетности, отраслевых особенностей ДС, специфики рынка. В частности, рынок характеризуется размером — для учета экономии на масштабе, новыми сегментами — для сравнения по тем сегментам, которые могут иметь место в нашей стране, и пр. Дело это хлопотное и сложное. Но на государственном уровне решаемое в упрощенном режиме по принципу «главное не точность показателя, а стимулирование нужных действий компаний».

Сложно? Да. Но если не делать подобного, то умрет сама система КПЭ или хуже — КПЭ будут использоваться для прикрытия бесхозяйственности и... не хочется говорить еще чего. Сами знаете. В СССР мы это проходили [1].

Как подсчитать ДС в компании?

Казалось бы, наличие НДС и тщательность его определения с помощью налоговых органов решают проблемы расчета ДС. Однако специфика администрирования НДС, отложенные налоговые платежи и обязательства, отложенное получение ДС при инвестициях (в строительстве и при покупке оборудования), разные ставки НДС приводят к тому, что в общем случае проблема более или менее точного, пригодного для управления показателя производительности труда весьма существенна. Но наличие развитой практики по НДС позволяет надеяться на ее решение. Была бы воля. Надо, чтобы к проблеме счета именно ДС подключились специалисты по налогам.

Но в частных и очень важных случаях проблема расчета ДС вполне решаема. Например, в оборонке, где импорт незначителен, денежные потоки относительно прозрачны, подсчитать с приемлемой точностью ДС вполне реально прямо сейчас. Да и учет труда поставлен хорошо.

Плюсы нового показателя производительности труда по сравнению с традиционным показателем.

1. Новый показатель является каскадируемым. Это важно для крупных групп компаний, крупных государственных холдингов в особенности.
2. Измеряет вклад в ВВП.
3. Может быть использован для межотраслевых сравнений.



4. Демпфирует проблемы аутсорсинга и статистики численности.

Вывод

Новый показатель производительности труда может пригодиться в управлении компаниями с государственным участием. Здесь уже развернулось движение за повышение качества управления с помощью КРІ, называемых в государственных документах КПЭ. Окупится наше незначительное предложение? Не факт. Само по себе верное измерение не принесет роста производительности труда. Только в совокупности с другими, более важными мерами. Но в качестве детали общей конструкции управления наш показатель должен работать лучше, чем старый. Дело науки управления — дать предложение, обосновать его, а уже потом посмотрим. Опыт показывает, что 99% изменений мелкие, но каков в целом прогресс человечества! Измерение производительности, наверно, 25-я по значимости проблема роста производительности труда, но не пятое колесо. Так что, если уж дается задание — «рост производительности труда на предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не менее чем на 5% в год», то извольте измерять результаты. А то опять получите сами знаете что... Отчет превзойдет ожидания. Никто не виноват, у всех «производительность» выросла, но производительность труда в экономике не слишком изменится... ✎

ПЭС 18116 / 27.08.2018

Примечание

1. Рефрен взят из вышедшей 30 лет назад в журнале «Новый мир» статьи «Лукавая цифра» [1], которая «явилась подлинным потрясением для миллионов советских людей».

Источник

1. Селюнин В.И., Ханин Г.И. Лукавая цифра // Новый мир. 1987. № 2. С. 181–191.

Reference

1. Selyunin V.I., Khanin G.I. Lukavaya tsifra [Crafty Number]. *Novyy mir*, 1987, no 2, pp. 181–191.